



Gestor como diretor e produtor

Liderança é ter visão - uma imagem mental de um estado futuro possível e desejável - e capacidade de transformar a visão em realidade. A ação de estruturar e definir uma visão cria um foco de atenção para a organização. Além disso, uma visão e uma filosofia fazem a diferença quando são claras o suficiente para possibilitar que as pessoas tomem decisões ao agir com autonomia. A visão estratégica da liderança é comunicada para além da declaração de visão estratégica da organização.

Nesse sentido, cada vez mais líderes estão utilizando o *storytelling* para comunicar a sua visão estratégica. Segundo Waldvogel (2021), "você pode ter a melhor ideia do mundo, o melhor produto e o melhor processo, mas se isso não se transformar em uma narrativa com a qual as pessoas se conectam, que as pessoas se convençam, que inspire as pessoas, que faça com que elas comprem, que faça com que elas se movam, essa ideia vai ser pra sempre isso, só uma ideia na sua cabeça". Assim, para ele, grandes ideias precisam de boas histórias. E *storytelling* é justamente a capacidade que você tem de pegar as suas ideias e construir uma narrativa que transmita a sua experiência e encante o outro.

A partir da comunicação da visão, chegamos à formulação dos objetivos, metas, planos e estratégia organizacional. As metas organizacionais (estratégicas), que são amplas, precisam ser convertidas em várias submetas nos níveis de divisão, função, departamentos, equipes e pessoas. Assim, "As metas servem como o alicerce para o planejamento

e as revisões de desempenho, os programas de recompensas e os esforços de melhoria. Sem as metas, tempo e empenho seriam desperdiçados em atividades não direcionadas [...]" (QUINN et al, 2015, p.223).

Assim, o desdobramento das metas estratégicas passa pelo nível gerencial e chega até o nível tático. Para definir metas tenha em mente que elas são **SMART**, que em uma versão adaptada para o português significa que elas são **Específicas** - claramente definidas descrevem uma função a ser desempenhada e implicam em ações; **mensuráveis** - são quantificáveis, com parâmetros definidos e cujo resultados podem ser observados; **alcançáveis** - a pessoa a qual a meta foi atribuída possui experiência, habilidade, conhecimentos e recursos necessários, além disso, a meta é realista; **relevantes** - a meta é relevante para o trabalho, existe uma ligação clara entre a metas organizacionais, departamentais, de equipe e as tarefas principais do trabalho da pessoa; e com **tempo preciso** – existe uma data de conclusão definida com clareza, um prazo de cumprimento da meta e a frequência com que cada trabalho deve ser desempenhado também está claramente definida. A definição de metas é uma das abordagens mais importantes e amplamente usadas para a motivação.

Em geral, pessoas motivadas, empoderadas e comprometidas são mais produtivas. Por isso, existem muitas teorias sobre motivação na administração. Elas são classificadas em dois grupos. São eles: as **teorias de conteúdo** - que focam no que é valioso o suficiente para motivar as pessoas; e as **teorias de processo** - focam em como a motivação acontece, quais são as etapas do processo. São exemplos de teorias de conteúdo: a teoria das três necessidades de McClelland (realização, poder e afiliação) e a teoria das necessidades de Maslow (fisiológicas, segurança, afiliação, estima e autoatualização). São exemplos de teoria

de processo*:* a teoria da expectativa, a teoria da equidade e o modelo das características do cargo.



Sempre que você pensar em motivação, lembre-se que as fontes de motivação são *intrínsecas* - geradas internamente pela própria pessoa e são sempre intangíveis (por exemplo, uma sensação de conquista, achar o trabalho estimulante ou desafiador) e *extrínsecas* - forças externas que podem ser tangíveis (comida ou dinheiro) ou intangíveis (por exemplo, um elogio do chefe). Como gestor, você pode fornecer diretamente motivadores extrínsecos para os funcionários, mas não intrínsecos, embora possa criar situações que tornarão mais provável que o funcionário seja motivado de maneira intrínseca.

Gestores podem empoderar os funcionários compartilhando mais informações, fornecendo estrutura apropriada, desenvolvendo alternativas baseadas em equipe para a hierarquia tradicional, dando poder de tomarem decisões, fornecendo acesso a treinamentos relevantes e recompensando adequadamente por riscos que são esperados que assumam. Nesse sentido, existem duas perspectivas em relação ao empoderamento dos funcionários: uma perspectiva mais "mecanicista" - em que se acredita que o empoderamento se origina no topo da hierarquia da organização e é demonstrado por meio da missão, visão, valores e em como as tarefas, funções e recompensas são definidas, isto é, empoderamento significa que a responsabilidade é delegada e as pessoas são responsabilizadas por seus resultados. E uma perspectiva mais "orgânica" - em que se acredita que o empoderamento começa da base da organização e exige o entendimento das necessidades dos funcionários e estimula a construção de equipes nas quais o comportamento cooperativo e a assunção de riscos inteligentes sejam estimulados, quer dizer, o empoderamento é mais sobre confiar nas pessoas para que tenham um bom desempenho e apoiar seus esforços para assumir riscos inteligentes, crescer e mudar.

Já o engajamento é caracterizado por energia, envolvimento, eficácia, vigor e dedicação. Os funcionários engajados são aqueles que trabalham com paixão e sentem uma conexão forte e profunda com sua empresa. Essas pessoas inovam e fazem a organização ter sucesso. Já os funcionários não engajados estão essencialmente esperando o dia passar. Além disso, existem ainda os funcionários ativamente desengajados que são infelizes no trabalho e expressam a sua infelicidade fazendo coisas que minam o que seus colegas de trabalho envolvidos estão tentando alcançar.

Por fim, a **gestão do desempenho** é um processo que vai além da avaliação do desempenho. Ela é um processo sistêmico de gestão que engloba também o planejamento e o acompanhamento do desempenho, além de estar sempre alinhada à estratégia da instituição, de modo que venha a auxiliar no alcance dos *objetivos estratégicos*. A gestão do desempenho tem três etapas: o **planejamento** - quando são estabelecidos os objetivos e os critérios a serem utilizados na avaliação; o **acompanhamento** – que envolve o monitoramento do desempenho; o **feedback** aos funcionários; e a **avaliação** – quando os resultados esperados são comparados aos resultados realizados. A partir dessa comparação você chega a conclusões e age de acordo com elas para atingir resultados melhores.

Para ter uma visão mais abrangente do desempenho da equipe, é necessário avaliar indicadores qualitativos (subjetivos) - que focam no comportamento - e quantitativos (objetivos) - que focam nos resultados. A **avaliação de desempenho** é um processo de análise do desempenho de um indivíduo em função do contexto do trabalho. Ela serve para julgar o valor, as excelências e as capacidades de cada empregado, e sua contribuição para que a organização atinja seus objetivos. São objetivos da avaliação de desempenho: subsidiar decisões de aumento de salários, promoções, transferências e, eventualmente,

demissões; fornecer *feedback* ao subordinado de como o seu trabalho está sendo avaliado pelos superiores; servir como subsídio ao processo de treinamento e desenvolvimento, facilitar a tomada de decisão pelos gestores e servir como indicador de sucesso, ou não, do processo seletivo de pessoas. São desvantagens da avaliação de desempenho: Foco na punição, processo ou critérios injustos, avaliação baseada em critérios irrelevantes e burocracia excessiva.

E quem faz a avaliação? Bom, existe a *autoavaliação* em que o próprio funcionário é quem se avalia. Para isso, ele deve ter uma série de critérios para evitar uma subjetividade excessiva, além de contar com a ajuda de seus superiores. Por outro lado, o mais comum é que o gerente faça a avaliação do subordinado, normalmente assessorado pela equipe de RH e utilizando certos parâmetros. Existe também a *avaliação pela equipe de trabalho* em que a equipe avalia cada um dos seus membros e, geralmente, os membros mais experientes servem de suporte aos demais nesta atividade. Há a *comissão de avaliação* que pode ser formada por pessoas de um ou mais setores e ser permanente ou temporária. É um método muito mais caro e que toma bastante tempo, entretanto, tem como benefício uma maior padronização dos critérios de avaliação. Há a *avaliação de cima para baixo* (que não é muito utilizada no Brasil) em que os subordinados avaliam o seu superior, que é avaliado de acordo com o seu estilo de liderança, seu aspecto motivacional e habilidade de comunicação. O objetivo é sinalizar as dificuldades que os funcionários estão tendo com a sua chefia. Há a *avaliação 360º* em que o funcionário recebe uma avaliação de todas as áreas e pessoas com quem tem contato no contexto da organização: os chefes, os colegas de trabalho, os clientes internos e externos, fornecedores, subordinados e até ele próprio se avalia. A avaliação fica muito mais completa, pois o funcionário é analisado em relação a todas as demandas que enfrenta dentro da empresa. Esse método é conhecido por reduzir o "efeito Halo" (processo de julgar algo a partir de

uma única característica) e é de fácil compreensão, mas é necessário treinamento para fazer funcionar.



Existem também os métodos de avaliação, a saber: escolha forçada, escalas gráficas, incidentes críticos, pesquisa de campo, listas de verificação e método comparativo. E os erros mais comuns nas avaliações são: Efeito Halo (generalização), leniência, excesso de rigor, tendência central, recenticidade, avaliação congelada, falta de técnica, desvalorização da avaliação, unilateralidade, falsidade e projeção.

Atividade Extra

A partir do que foi apresentado neste módulo, recomenda-se assistir ao vídeo do "Webinar Britcham: Storytelling para Liderança - com Leandro Waldvogel" (Câmara Britânica de Comércio e Indústria no Brasil, 2021). O professor Waldvogel, da FIA Business School, compartilha um pouco do seu conhecimento e experiência sobre essa prática.

Referência Bibliográfica

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração - uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 363 p. ISBN 978-85-97-02422-7.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. R.; BRIGHT, D. S. **Competências Gerenciais.** [*S. l.*]: Campus, 2015. 432 p.

Ir para exercício

